

## أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة البنكية - دراسة حالة عينة من البنوك النشطة على مستوى ولاية سكيكدة -

### Human Resource Management Practices' Impact on Achieving Banking Service Quality -A Case Study of Several Banks at Skikda State-

لعمامرة صارة<sup>1\*</sup>، محبوب فاطمة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المركز الجامعي ميله (الجزائر)، مخبر دراسات استراتيجيات التنوع الاقتصادي لتحقيق التنمية

المستدامة، [s.lamamra@centre-univ-mila.dz](mailto:s.lamamra@centre-univ-mila.dz)

<sup>2</sup> المركز الجامعي ميله (الجزائر)، [fatmahboub@gmail.com](mailto:fatmahboub@gmail.com)

تاريخ النشر: 2022/06/30

تاريخ القبول: 2022/05/22

تاريخ الاستلام: 2022/04/13

#### Abstract:

The goal of the study was to determine the impact of human resource management practices on Achieving banking service quality in some active banks in the state of Skikda. To achieve the study's objectives, a three-axis questionnaire was created to collect data and information from a sample of approximately 70 people, which was then, processed using the Statistical Package for Social Sciences programme to extract results and verify hypotheses. The study found that human resource management practices in the four dimensions of employment, training, performance evaluation, and compensation and rewards have a significant and statistically significant impact on Achieving the quality of banking service in the banks studied to varying degrees.

**Keywords:** Human resources management; Human resources management practices; Banking Service Quality; Banks.

**JEL Classification :** O15; G24; E59.

#### مستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة البنكية في بعض البنوك النشطة على مستوى ولاية سكيكدة. ولغرض تحقيق أهداف الدراسة صممت استبانة مكونة من ثلاث محاور لجمع البيانات من عينة قدرت بـ (70) مفردة، تمت معالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss وذلك لاستخراج النتائج والتحقق من الفرضيات. وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الأربعة المتمثلة في التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، والتعويضات والمكافآت بدرجات متفاوتة في تحقيق جودة الخدمة البنكية لدى البنوك محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية؛ ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ جودة الخدمة البنكية؛ البنوك.

**تصنيفات JEL :** O15؛ G24؛ E59.

## مقدمة

تعد الموارد البشرية في العصر الحالي على أنها مصدر الميزة التنافسية للمؤسسات والركيزة الأساسية لها باختلاف أنواعها وأشكالها وذلك نظرا للخصائص التي تتمتع بها واختلافها عن الأصول الأخرى الموجودة بها، فبينما كانت في السابق تعمل عمل الآلة أصبحت اليوم لها إدارة خاصة بها تسهر على تسييرها، فالبحث عن الموارد البشرية الكفؤة والموهوبة القادرة على الابداع والابتداع مع هذا التطور التكنولوجي المتواصل والمتزايد يوما بعد يوم أضحي ضرورة حتمية، فظاهرة الانفتاح الاقتصادي والاقتصاد المعرفي كلها متغيرات ساهمت في زيادة حدة المنافسة من ناحية، وأثبتت أهمية المورد البشري في تسيير ومواكبة هذه التطورات من ناحية أخرى. ولعل من أهم القطاعات التي تتطلب هذه الكفاءات البشرية نجد القطاع البنكي الذي يركز على جذب واستقطاب موظفين لهم المعرفة والدراية الكافية والعمل على تدريبهم وتوفير المناخ الملائم لتمكينهم من تحقيق الأداء الذي يطمح البنك للوصول إليه، الشيء الذي يفرض على البنوك التحرك وفق استراتيجية مرنة اولا لمواجهة المنافسة الحادة، وثانيا تماشيا مع متطلبات العملاء وكسب ولائهم، فتحقيق التميز في تقديم الخدمات ذات جودة، بلوغ الأهداف وتنفيذ البرامج المسطرة يكون بتوافق ممارسات إدارة الموارد البشرية مع التغيرات التي تحدث هذا ما من شأنه أن ينعكس إيجابيا على أداءهم وتطور مهاراتهم. إن امتلاك الموارد البشرية الكفؤة من شأنه ذر المزيد من المزايا على المدى القريب أو البعيد، والاستمرارية في عالم الأعمال الذي تميزه الكثير من المخاطر.

## إشكالية الدراسة

مما لا شك فيه أن التطبيق الجيد للممارسات إدارة الموارد البشرية له آثار إيجابية حتما على القطاع البنكي وأهمها جودة الخدمة المقدمة للعملاء، الأمر الذي يساعد على كسب عملاء جدد مستقبلا من خلال الترويج غير المباشر لخدماته. وتعد البنوك العاملة على مستوى ولاية سكيكدة جزء لا يتجزأ من القطاع البنكي الوطني التي تحاول تحقيق رغبات وتطلعات عملائها من خلال كسب موارد بشرية قادرة على تقديم الإضافة، والتحسين المستمر في جودة الخدمات المقدمة. وعليه نطرح السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة البنكية في البنوك

النشطة على مستوى ولاية سكيكدة؟

وتتفرع عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر لتوظيف الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة البنكية في البنوك محل

الدراسة؟

- هل يوجد أثر لتدريب الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة البنكية في البنوك محل الدراسة؟؛

- هل يوجد أثر لتقييم أداء الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة البنكية في البنوك محل الدراسة؟؛

- هل يوجد أثر للتعويضات ومكافآت الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة البنكية في البنوك محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة: استنادا إلى التساؤلات السابقة نصوغ الفرضيات التالية:  
الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة البنكية في البنوك  
محل الدراسة

#### الفرضيات الفرعية

- يوجد أثر لتوظيف الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة البنكية في البنوك محل الدراسة؛
- يوجد أثر لتدريب الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة البنكية في البنوك محل الدراسة؛
- يوجد أثر لتقييم الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة البنكية في البنوك محل الدراسة؛
- يوجد أثر لتعويضات ومكافآت الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة البنكية في البنوك محل الدراسة.

#### أهمية البحث

تبرز أهمية الدراسة في الأثر الذي تتركه ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة في القطاع البنكي باعتبارها موردا استراتيجيا وركيزة أساسية تقوم عليها إذا ما تمت هذه الممارسات بالشكل الدقيق، بالإضافة إلى محاولة منا إلى إثراء هذه الدراسة ببعض الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها تعزيز دور القطاع البنكي أكثر فأكثر فعملية التنمية.

#### أهداف البحث

تهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف الهامة أهمها:

- الامام بالمفاهيم النظرية المتمثلة في جودة الخدمة البنكية، إدارة الموارد البشرية وأهم ممارساتها ومدى فاعليتها في تحقيق جودة الخدمة في البنوك محل الدراسة؛
- ابراز مدى توفر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك محل الدراسة؛

- التعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة البنكية؛

#### منهجية البحث

ترتكز الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال رصد ووصف الأدبيات المتعلقة بالإطار النظري للدراسة من جهة، وتحليل الجانب التطبيقي بغية الوصول إلى إجابة منطقية على تساؤلات الدراسة بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة من جهة أخرى.

حدود الدراسة: تمت على النحو التالي:

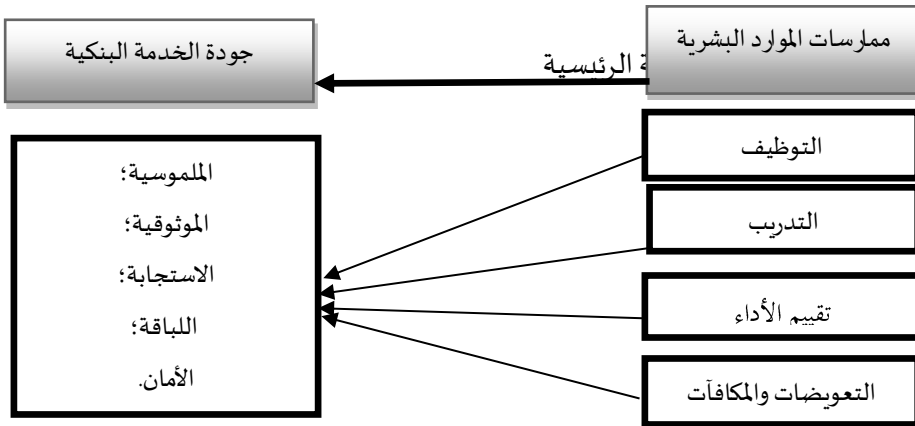
- الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة في كل من البنوك التالية: بنك الفلاحة والتنمية الريفية- BADR، القرض الشعبي الجزائري-CPA، البنك الخارجي الجزائري-BEA، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط- CNEP- النشطة على مستوى ولاية سكيكدة؛

- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة التطبيقية خلال الفترة الممتدة من 7 فيفري إلى غاية 10 مارس من سنة 2022.

#### نموذج الدراسة

تم تصميم نموذج افتراضي تقوم عليه الدراسة والمبين في الشكل رقم (01):

الشكل رقم (01): النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثتان

## 1- مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية

ازداد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية بازدياد التغيير والتطور التكنولوجي وهذا راجع إلى كونها مصدرا من مصادر تحقيق المزايا التنافسية، فبينما كان يطلق عليها اسم إدارة الأفراد تطورت شيئا فشيئا وأصبحت تعرف بإدارة الموارد البشرية فهي تجمع كل ما يتعلق بالعنصر البشري.

### 1-1 مفهوم إدارة الموارد البشرية

توجد عدة مفاهيم لإدارة الموارد البشرية تنسب حسب الانتماءات والاسهامات الفكرية للباحثين. ومن هذا المنطلق يعرفها Boxall & Purcell بأنها "تلك العملية الممنهجة القائمة على إدارة المورد البشري بطريقة فعالة يتم من خلالها الوصول إلى الأداء المرغوب من قبل المؤسسة" (O'RIORDAN, 2017, p. 20).

أما بالنسبة لـ Rousseil فقد ذهب في تعريف إدارة الموارد البشرية إلى البعيد في تعريفه وعرفها بالقول "إدارة الموارد البشرية تلك الأنشطة التي تسعى إلى تطوير الكفاءة الجماعية للأفراد الذي يعملون على مستوى المؤسسة" ركز في تعريفه على الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة العالية؛ ذلك أن مهمة إدارة الموارد البشرية هي تطوير وتنمية المورد البشري وفق الاستراتيجية والوسائل المتاحة ولوجستيات الدعم للوصول إلى الهدف المنشود (Moreno , 2008) كما يمكن تعريفها على "أنها الوظيفة التي تسمح للمؤسسة بإدارة عملية استقطاب، تدريب، تقييم أداء وتعويض الموارد البشرية، إضافة إلى إدارة علاقات العمل التي تضم مستحقات الموظفين، الصحة والسلامة والأمن وأخلاقيات العمل" (بوزورين ، 2017 ، صفحة 3) من التعاريف السابقة يمكن القول إن معظم التعاريف لهذا المصطلح تشترك في نقطة مهمة وهي كيفية الحصول على أفضل الموارد البشرية وذلك لكون المورد البشري مصدرا استراتيجيا يمتلك الكثير من المعارف الضمنية والصريحة التي تمكنه من تحقيق الأداء هذا إذا ما تم تطويره، تنميته، واستغلاله بالطريقة الملائمة.

### 2-1 أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية

تتميز المؤسسات التي تطبق الممارسات المتعلقة بالإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في تخطيط، استقطاب، اختيار تعيين، تدريب، تحفيز، وتقييم الأداء بطريقة صحيحة وممنهجة بأنها قادرة على تحقيق أهدافها وذلك من خلال تطوير استراتيجيات تتسم بالمرونة والفعالية، (Alsafadi & Altahat , 2021, p. 520) حيث أن هذه الممارسات لديها علاقة مباشرة بإستراتيجية المؤسسة وهذا ما أكده يودنت حين قال أن المؤسسات التي تتبع إستراتيجية قيادة التكاليف تختلف ممارسات

إدارة الموارد البشرية لديها عن تلك المؤسسات التي تعتمد على إستراتيجية التميز، فمثلا المؤسسات التي تعمل في نطاق إستراتيجية الابتكار تحاول خلق، توليد واستقطاب رأس مال بشري قادر على توليد الأفكار الابتكارية والإبداعية (Le flanchec & Mullenbach, 2017) وعليه فعلى المؤسسات التوفيق بشكل إجباري بين تطوير مهارات وقدرات الموظفين من جهة ومن جهة أخرى أدائها وهذا لفهم العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وقابلية التوظيف (Zgoulli , Swahli , & Tahhri, 2016, p. 19). فبمجرد التنفيذ الجيد لها سيؤدي إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات وبتحفيز كبير للموظفين سيكون هناك سرعة في تلبية الخدمات وبالتالي رضا العميل من جهة ومن جهة أخرى تقليل التكاليف وتقليل معدلات دوران العمل؛ بالإضافة إلى أن تحقيق الأداء الفعلي للخدمة مقارنة بالمنافسين يستوجب البحث، الاختيار وتوظيف أفضل المواهب والكفاءات البشرية. (Duguay, 2006, p. 8) وذلك نظرا لأن حل مشاكل الجودة ترتبط مباشرة بضعف المهارات وقدرات مقدمي الخدمة أو عدم رغبتهم في الخدمة، أو حتى عدم الفهم الجيد والعميق لتوقعات العملاء. (Lmshate, 2015, p. 53)

وعليه فممارسات إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن تلك المجموعة من الأنشطة والعمليات المترابطة التي تسعى لجذب واستقطاب الأفراد والعمل على تنمية مهارتهم وفق برامج تدريبية والعمل على الاحتفاظ بهم وتوفير الظروف الملائمة لهم بغية تحقيق رؤية المؤسسة وفق الإستراتيجية المتبعة وبالمقابل تقديم الحوافز والتعويضات نظير تحقيق الأداء المطلوب مما يساهم إلى فعالية تنظيمية بالمؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية مع الوقت. وتتمثل أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تم التركيز عليها في هذه الدراسة في الممارسات التالية:

- التوظيف: (الاستقطاب، الاختيار والتعيين): وحسب سانت أونوج يجمع التوظيف كل من تحليل الوظائف والاختيار وقرار التعيين والدمج في مكان العمل. (Comeua-vallée, 2009, p. 39)
- التدريب: ويعني توجيه الموظفين وتطويرهم بدون إعفاءات وذلك استعدادا لمواجهة التحديات المستقبلية للمؤسسة؛
- التعويضات والمكافآت: وتكون التعويضات نتيجة المجهودات التي يقدمها الموظفون من خدمات وتكون في شكل مكافآت، أجور، وحوافز مادية ومعنوية...إلخ، لهذا وجب تصميم نظم أجور عادل ومحفز في نفس الوقت للرفع من أداء الموظفين بشكل عام وأداء المؤسسة ككل بشكل خاص؛
- تقييم الأداء: بعد عملية التدريب والتطوير وتنمية الموظفين، هناك ضرورة حتمية من أجل تقييم الأداء وذلك لمعرفة مواطن القصور والعمل على تداركها. (Osibanjo & Adenjii, 2012, p. 12)

## 2- جودة الخدمة البنكية

تعد البنوك من بين أهم المؤسسات التي تسعى لتحقيق الجودة نظرا لعلاقتها المباشرة مع عملائها، وعليه في هذا الجزء سنتطرق إلى مفهوم جودة الخدمة البنكية بالإضافة إلى أهم أبعادها.

### 1-2 مفهوم جودة الخدمة البنكية

في حقيقة الأمر يصعب إيجاد تعريف موحد لمفهوم جودة الخدمة البنكية وذلك نظرا لكونها تختلف كثيرا عن الجودة التي نجدها في المنتجات والخدمات الملموسة. فالجودة تعبر عن المستوى الرفيع الذي تريد المؤسسات الوصول إليه وهذا من أجل الحصول على المزيد من العملاء. وعليه يعرف Kotler جودة الخدمة بأنها قدرة المؤسسة على تجاوز توقعات العملاء. أي أن جودة الخدمة ترتبط بحجم الفجوة بين توقعات العملاء للحصول على الخدمة وتصوره للأداء. (Prud'homme , 2004, p. 51)

وتعرف كذلك بأنها " قدرة البنك على الاستجابة السريعة لتوقعات العملاء المتعامل معهم ومتطلباتهم أو التفوق عليهما" (الطاهر و بن عبد الله، 2019، صفحة 84) أما Schwartz فقد حصرها في أربعة أبعاد أساسية هي الأسلوب الذي تقدم به الخدمة، خدمة العميل، الموارد والإمكانيات المادية والإلكترونية. (بريش، 2005، صفحة 255). وذلك لكون الخدمة المقدمة للعملاء تشكل عنصرا مهما خاصة في البنوك وذلك لكون مقدمي الخدمة غير متماثلين نسبيا وعليه فهي مفتاح للميزة التنافسية. (Assoiate, 2019, p. 894)

وعلى هذا الأساس نعرف جودة الخدمة البنكية اجرائيا بأنها البلوغ أول الوصول إلى سقف تطلعات العميل، الأمر الذي يعود على البنك بالمنفعة وذلك من خلال تحقيق الأهداف المسطرة.

### 2-2 أبعاد جودة الخدمة البنكية

تتمثل أبعاد جودة الخدمة البنكية في خمسة أبعاد رئيسية هي: (Sata , 2012, p. 2)

- الملموسية: تتعلق بكل ما هو مادي في البنك من معدات، أفراد، مواد الاتصال؛
- الموثوقية (الاعتمادية): قدرة مقدم الخدمة على تقديم الخدمات بكل دقة واحترافية؛ وفي الوقت المناسب؛
- الاستجابة: رغبة البنك في تقديم يد المساعدة للعملاء بشكل سريع وفعال؛ في الأوقات العادية أو الحرجة أي المرونة في التعاملات أثناء تقديم الخدمة؛
- اللباقة (التعاطف): أي أن يتصف مقدم الخدمة بالاحترام والسلوك الحسن، والمعاملة الطيبة مع العملاء مما يولد نوعا من الصداقة بين العميل ومقدم الخدمة؛

- الأمان: الثقة المتبادلة بين البنك وعملائه من خلال السرية في المعلومات الخاصة بهم، بالإضافة إلى عدم وجود خطر في التعاملات مع البنك.

### 3- الدراسة التطبيقية

يتم التطرق في هذا الجزء من الدراسة التطبيقية إلى تحليل محاور الاستبيان المتمثلة في المتغيرات الخاصة بالأفراد عينة الدراسة، تحليل محور ممارسات إدارة الموارد البشرية -متغير مستقل- بأبعاده الأربعة (التوظيف، التدريب، المكافآت والتعويضات، تقييم الأداء)، ومحور جودة الخدمة البنكية باعتبارها متغير تابع. بالإضافة إلى اختبار الفرضيات الفرعية والرئيسية على حد سواء.

### 3-1 مجتمع وعينة الدراسة

بغرض معرفة أثر التطبيق الجيد لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة البنكية تم اختيار عدد من البنوك النشطة على مستوى ولاية سكيكدة وبالتحديد الوكالات البنكية التالية: بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، البنك الخارجي الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين بالبنوك المختارة، والبالغ عددهم 91 عاملا، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لكافة مجتمع الدراسة لضبط العينة. واسترجعت حوالي 70 استبيان من أصل 91.

والجدول التالي يوضح عدد الاستبيانات الموزعة على البنوك والمسترجعة منها.

الجدول رقم (01): توزيع عينة الدراسة حسب البنوك محل الدراسة

النسبة	المسترجعة	الاستبيانات الموزعة	البنك
22,85%	16	20	بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)
40%	28	30	القرض الشعبي الجزائري (CPA)
21,42%	15	28	البنك الخارجي الجزائري (BEA)
15,71%	11	13	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP)
<b>100%</b>	<b>70</b>	<b>91</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحثين

### 3-2 أدوات جمع البيانات وتحليلها

اعتمد في هذه الدراسة على مصدرين إثنيين أساسيين في جمع المعلومات والبيانات هما: المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب، المقالات العلمية، الأطاريح وما إلى ذلك للإلمام بالجزء النظري للدراسة، في حين المصادر الأولية والمرتبطة بالجزء التطبيقي فقد شكل الاستبيان الأداء الرئيسية لذلك في جمع البيانات وقسم إلى ثلاث محاور رئيسية على النحو التالي: المحور الأول احتوى على



المعلومات الشخصية (المتغيرات الديمغرافية)، المحور الثاني تضمن العبارات المتعلقة بالمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) بأبعاده الأربعة المتمثلة في: التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، والتعويضات والمكافآت، أما المحور الثالث فاشتمل على العبارات المتعلقة بجودة الخدمة البنكية، في حين أستخدم برنامج الحزمة الإحصائية Sps.v22 لتطبيق العمليات الإحصائية التالية:

- التكرارات، النسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة (الجنس؛ السن؛ المؤهل العلمي؛ الخبرة؛ الوظيفة)؛
- المتوسط الحسابي لتحديد مدى التزام البنوك محل الدراسة بأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة البنكية؛
- الانحراف المعياري تم استخدامه لمعرفة مدى تركز أو تشتت القيم عن وسطها الحسابي؛
- معامل الارتباط لمعرفة قوة وضعف العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة البنكية؛
- مقياس ألفا كرونباخ لتحليل ثبات أداة الدراسة ومدى صلاحيتها لتحقيق الأهداف المسطرة؛
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية التي اشتملت عليها الدراسة.

### 3-3 صدق أداة الدراسة وثباتها

**3-3-1 الصدق الظاهري:** ومن أجل التأكد من صدق أداة الدراسة تم عرضها على عدد من المحكمين في مجال التخصص، للحكم على مدى انسجام فقرات الاستبيان مع الموضوع محل الدراسة من ناحية، والأخذ بملاحظات المحكمين وتصويب الأداة من ناحية أخرى؛

**3-3-2 ثبات الاستبانة:** بعد عرض الاستبانة على المحكمين ومن أجل التحقق من ثباتها تم استخدام معامل ألفا كرونباخ والذي تتراوح قيمه ما بين 0 و 1؛ أخذا بعين الاعتبار أن النتائج تقبل في حالة كانت أكبر من (0.6) فما فوق.

ويدرج الجدول التالي قيم ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان والمتمثلة في محور ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الأربعة (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء والتعويضات والمكافآت)، ومحور جودة الخدمة البنكية بعبارته الكلية.

الجدول رقم (02): قيم ألفا كرونباخ

قيمة ألفا كرونباخ	عدد العبارات	متغيرات الدراسة	
0,810	6	بعد التوظيف	المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية)
0,780	6	بعد التدريب	
0,888	7	بعد تقييم الأداء	
0,865	6	بعد التعويضات والمكافآت	
0,937	18	المتغير التابع (جودة الخدمة البنكية)	
<b>0,945</b>	<b>43</b>	محاور الاستبيان ككل	

المصدر: من اعداد الباحثان بناء على مخرجات Spss.v22

يتبن من الجدول أعلاه قيم ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان كانت مرتفعة وتنفوق القيمة المقبولة (0,6)، حيث بلغت قيمة المحور المتعلق بأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده الأربعة على التوالي: بعد التوظيف (0,810)، بعد التدريب (0,780)، بعد تقييم الأداء (0,888)، بعد التعويضات والمكافآت (0,865)، بينما بلغت قيمة المحور المتعلق بعبارات جودة الخدمة البنكية (0,937)، في حين بلغت القيمة الاجمالية لمحاور الاستبيان (0,945)، وهذا ما يؤكد ثبات أداة الدراسة من جهة، وصلاحيها للتحليل ونتائجها موثمة للهدف المراد الوصول إليه ومن جهة أخرى.

### 3-4- عرض النتائج وتحليلها

#### 3-4-1 خصائص أفراد عينة الدراسة

يجمل الجدول رقم (03) خصائص أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة والوظيفة.

الجدول رقم (03): خصائص أفراد عينة الدراسة

النوع	المتغيرات	التكرارات	النسب المئوية%
الجنس	ذكر	41	58,6
	أنثى	29	41,4
السن	أقل من 30 سنة	7	10
	[30-40]	29	41,4
	[40-50]	20	28,6
	50 سنة فأكثر	14	20
المؤهل العلمي	ثانوي	12	17,1
	ليسانس	38	54,3

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة البنكية  
-دراسة حالة عينة من البنوك النشطة على مستوى ولاية سكيكدة-

17,1	12	ماستر	الخبرة
11,4	8	دراسات عليا	
21,4	15	أقل من 5 سنوات	
24,3	17	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	الوظيفة
54,3	38	10 سنوات فأكثر	
62,85	44	موظف	
12,85	9	رئيس مصلحة	
18,57	13	رئيس قسم	الوظيفة
5,71	4	مدير	

المصدر: من اعداد الباحثان بناء على مخرجات Spss.v22

يبين الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية:

- الجنس بلغ عدد الذكور 41 أي ما نسبته 58,6% في حين بلغ عدد الإناث 29 ما نسبته 41,4%
- أي هناك تمازج بين متغير الجنس مع تغليب العنصر الذكوري وذلك راجع لطبيعة عمل البنوك؛
- السن جاءت الفئة العمرية [30-40] في الترتيب الأول بـ 29 موظفا، ثم الفئة [40-50] بـ 20 موظفا فالقمة الأكبر من 50 سنة بـ 14 موظفا، وأخيرا الفئة العمرية الأقل من 30 سنة. وهذا ما يؤكد على أن البنوك محل الدراسة تمتلك طاقات شابة قادرة على تقديم الأفضل والأحسن لعملائها؛
- المؤهل العلمي: يمتلك أغلب أفراد الدراسة مؤهلات علمية لا بأس بها حيث يمتلك أغلب الموظفين مؤهلا علميا بشهادة الليسانس وقدر عددهم بـ 38 موظفا، ثم ذوي شهادة الماستر بـ 12 موظفا، يليهم الأفراد ذوي المستوى الثانوي بـ 12 موظفا كذلك، وأخيرا أصحاب الدراسات العليا والمقدر عددهم بـ 8 موظفين ما يدل على وجود تنوع في المؤهلات العلمية على مستوى البنوك محل الدراسة وبالتالي القيام بالأعمال الموكلة إليهم بأريحية وسهولة؛
- الخبرة: نلاحظ كذلك من الجدول بالإضافة إلى أن أغلب الموظفين من الفئة العمرية الشابة إضافة إلى أنهم ذوي خبرة تفوق 10 سنوات مما يفسر درايتهم بما يحدث داخل البنوك التي يعملون بها من ناحية، وكذلك انجاز أعمالهم المطلوبة بكل سهولة؛
- الوظيفة: يشكل الموظفون على مستوى البنوك المدروسة ما نسبته 62,85% ثم يليهم رؤساء الأقسام بنسبة 18,57%، فرؤساء المصالح بنسبة 12,85%، وأخير المدراء بنسبة 5,71%

ويعود هذا التنوع الوظيفي إلى تعدد الوظائف والأقسام والإدارة على مستوى البنوك قيد الدراسة.

### 3-4-2 نتائج التحليل الاحصائي الوصفي

تشير نتائج الجدول رقم (04) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لمتغيرات الدراسة المتمثلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وجودة الخدمة البنكية.

الجدول رقم (04): نتائج التحليل الوصفي لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة البنكية

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
الأولى	0,718	3,528	التوظيف	المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية)
الثانية	0,622	3,447	التدريب	
الثالثة	0,742	3,314	تقييم الأداء	
الرابعة	0,771	2,761	التعويضات والمكافآت	
-	0,566	3,943	المتغير التابع جودة الخدمة البنكية	

المصدر: من اعداد الباحثان بناء على مخرجات Spss.v22

يتبين من الجدول أن اتجاهات الأفراد المبحوثين كانت إيجابية اتجاه فقرات ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده الأربعة. حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد التوظيف كانت الأعلى بمتوسط (3,528) وانحراف معياري (0,718) مما يؤكد على أن أهمية ودور إدارة الموارد البشرية في البنوك المدروسة سعيًا منها إلى وضع معايير واضحة في عملية اختيار وتعيين موظفيها، ثم بعد التدريب من حيث الترتيب بمتوسط (3,447) وانحراف قدر بـ (0,622) ما يفسر وعي البنوك بأهمية تدريب المورد البشري وذلك بتنصيب الشخص الكفاء في المنصب الملائم له، ثم بعد تقييم الأداء بمتوسط (3,314) وانحراف معياري مقدر بـ (0,742) مدرجا في المرتبة الثالثة حسب إجابات أفراد عينة الدراسة وهذا حرصا من إدارة البنوك على تقييم موظفيها طبقا للبرامج ولنظام تقييم يسمح لها بإدراك مواطن القوة والضعف لدى موظفيها، ويأتي في الأخير بعد المكافآت والتعويضات بمتوسط (2,761) وانحراف (0,771) حيث تدرك أهمية وضرورة تحفيز الموظفين وذلك من أجل الانتماء الوظيفي والولاء لها. أما فيما يخص المتغير التابع والمتمثل في جودة الخدمة البنكية فسجلت عبارته ككل متوسط حسابي قدر بـ (3,943) بانحراف معياري (0,566) الشيء الذي يدل على حرصها على تقديم الخدمات ذات الجودة وبالصورة الحسنة التي تمكنها من تحقيق المزايا التنافسية. والاستمرارية.

### 3-4-3 اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية

أ- اختبار الفرضيات الفرعية: ويلخص الجدول الموالي نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية الأربعة الآتية:

الجدول رقم (05): نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضيات الفرعية

القيم المحسوبة	التوظيف	التدريب	تقييم الأداء	التعويضات والمكافآت
F	20,583	9,159	27,239	10,908
Sig	0,000	0,003	0,000	0,000
R	0,482	0,119	0,535	0,372
R <sup>2</sup>	0,232	0,345	0,286	0,138
B	0,380	0,314	0,408	0,273
T	4,537	3,026	8,219	0,303
Sig	0,000	0,003	0,000	0,002
جودة الخدمة البنكية				

المصدر: من اعداد الباحثان بناء على مخرجات Spss.v22

#### - الفرضية الفرعية الأولى القائلة

✓ يوجد أثر لتوظيف الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة البنكية في البنوك محل الدراسة

من الجدول أعلاه يتضح بلوغ معامل الارتباط R (0,482) وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة؛ كما بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> (0,232) ما يفسر أن ما قيمته (0,232) من التغيرات في مستوى تحقيق جودة الخدمة البنكية ناتج عن التوظيف الجيد للعاملين على مستوى البنوك محل الدراسة، كما بلغ درجة التأثير B (0,380) هذا يعني أن التغير في توظيف الموارد البشرية بوحدة واحدة يؤدي إلى التغير في مستوى تحقيق جودة الخدمة البنكية بقيمة (0,380)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة T و F المحسوبتين على التوالي (4,537) و (20,583) وهما أقل من مستوى المعنوية المقبول (0.05) وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

- الفرضية الفرعية الثانية: التي تنص على

✓ يوجد أثر لتدريب الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة البنكية في البنوك محل الدراسة

تشير نتائج الجدول (05) إلى وجود أثر معنوي حيث بلغ معامل الارتباط  $R(0,119)$  مما يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة؛ كما بلغ معامل التحديد  $R^2(0,345)$  ما يفسر أن ما قيمته  $(0,345)$  من التغيرات في مستوى تحقيق جودة الخدمة البنكية ناتج عن تدريب الموارد البشرية على مستوى البنوك محل الدراسة، كما بلغ درجة التأثير  $B(0,314)$  ما يعني أن التغير في وحدة واحدة تدريب الموارد البشرية يؤدي إلى التغير في مستوى تحقيق جودة الخدمة البنكية بقيمة  $(0,314)$ ، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة  $T$  و  $F$  المحسوبتين على التوالي  $(3,026)$  و  $(9,159)$  وهما أقل من مستوى المعنوية المقبول  $(0.05)$  وهذا ما يؤكد صحة الفرضية؛

- الفرضية الفرعية الثالثة القائلة

✓ يوجد أثر لتقييم الأداء في تحقيق جودة الخدمة البنكية في البنوك محل الدراسة  
بلغ معامل الارتباط  $R(0,535)$  وهو ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط متوسطة؛ وبلغ معامل التحديد  $R^2(0,286)$  ما يفسر أن ما قيمته  $(0,286)$  من التغيرات في مستوى تحقيق جودة الخدمة البنكية ناتج عن تقييم أداء الموارد البشرية على مستوى البنوك محل الدراسة، كما بلغ درجة التأثير  $B(0,408)$  هذا يعني أن التغير في وحدة واحدة من تقييم أداء الموارد البشرية يؤدي إلى التغير في مستوى تحقيق جودة الخدمة البنكية بقيمة  $(0,408)$ ، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة  $T$  و  $F$  المحسوبتين على التوالي  $(8,219)$  و  $(27,239)$  وهما أقل من مستوى المعنوية المقبول  $(0.05)$  وبالتالي صحة الفرضية الفرعية الثالثة؛

- الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على:

✓ يوجد أثر لتعويضات ومكافآت الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة البنكية في البنوك محل الدراسة.

كما تبين النتائج كذلك وجود أثر معنوي للتعويضات والمكافآت في تحقيق جودة الخدمة البنكية، حيث بلغ معامل الارتباط  $R(0,372)$  ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط ضعيفة نوعاً ما؛ في حين بلغ معامل التحديد  $R^2(0,138)$  ما يفسر أن ما قيمته  $(0,138)$  من التغيرات في مستوى تحقيق جودة الخدمة البنكية ناتج عن برنامج التعويضات والمكافآت التي تمنحه البنوك محل الدراسة فهذه التعويضات والمكافآت لها تأثير على نفسية الموظف ومساره المهني مما يولد داخله الانتماء الوظيفي والعمل بكل صدق وأمانة، كما بلغ درجة التأثير  $B(0,273)$  هذا يعني أن التغير في وحدة

واحدة لممارسة التعويضات والمكافآت لإدارة الموارد البشرية يؤدي إلى التغير في مستوى تحقيق جودة الخدمة البنكية بقيمة (0,273)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة T و F المحسوبتين على التوالي (3,303) و (10,908) وهما أقل من مستوى المعنوية المقبول (0.05) وعليه نقبل الفرضية.

#### ب- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

يبين الجدول رقم (06) نتائج الفرضية الرئيسية المتحصل عليها بعد المعالجة الإحصائية عن

طريق برنامج Spss.v22

#### الجدول رقم (06): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

187,31	F	المعنوية الكلية لنموذج	
0,000	Sig	الانحدار المتعدد	
0.561	R	القدرة التفسيرية	
0,314	R <sup>2</sup>		
ممارسات إدارة الموارد البشرية	جودة الخدمة البنكية	-	المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار
0,573	2,057	B	
5,585	6,115	T	
0,000	0,000	Sig	

المصدر: من اعداد الباحثان بناء على مخرجات Spss.v22

تشير نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون بلغ (0,561) أي وجود علاقة طردية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة البنكية، كما بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> (0,314) وهذا يعني أن التغير في ممارسات الموارد البشرية يساهم بـ 31,4% من التغيرات الحاصلة على مستوى جودة الخدمة البنكية أما باقي النسبة تؤول لعوامل ومتغيرات أخرى، في حين بلغت قيمة معامل الانحدار (0,753) أي أن زيادة وحدة واحدة من ممارسات إدارة الموارد البشرية ترتفع الزيادة في جودة الخدمة البنكية بـ (0,753)، وتتأكد هذه النتائج بقيمة كل من F و T التي بلغت تواليًا (31,187) و (6,115) عند مستوى معنوية Sig=0.000 وهي أقل من النسبة المقبولة وعليه نستنتج وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة البنكية. ومنه نقبل الفرضية الرئيسية. وننمذج المعادلة الكلية للدراسة بالصيغة التالية:  
جودة الخدمة البنكية = 2.057 + 0.573 (ممارسات إدارة الموارد البشرية).

## الخلاصة

ختاما يمكن القول إن لممارسات إدارة الموارد البشرية أهمية ومساهمة كبيرة في تحقيق جودة الخدمات البنكية، وذلك كون فجوة الخدمة ترتبط ارتباطا وثيقا ومباشرا بضعف الكفاءة والقدرة على أداء المهام المنوطة للموظفين على مستوى البنوك، وتوقعات وتصورات العملاء الذين يعتبرون مصدر استمرارية البنك وبقائه في عالم الأعمال الذي تسوده المنافسة الحادة من ناحية، وديناميكية البيئة وخطورتها من ناحية أخرى.

نتائج الدراسة: بعد تحليل النتائج تم التوصل إلى ما يلي:

- يتميز معظم أفراد عينة الدراسة بكونهم من الطاقات الشابة بنسبة تفوق 41% وبمؤهلات علمية تتوافق مع متطلبات الوظيفة التي يشغلونها؛
  - أظهرت النتائج كذلك أن المستوى العام لجودة الخدمة البنكية بالبنوك محل الدراسة جيد إلى حد بعيد؛ وهو ما يدل على المناخ السائد والملائم المساعد على تقديم الخدمات وفقا لرغبات وتطلعات العملاء؛
  - تطبق البنوك محل الدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية بنسب متفاوتة حيث جاءت مرتبة على النحو التالي: التوظيف، التدريب، تقييم الأداء وأخيرا التعويضات والمكافآت؛
  - يوجد أثر معنوي بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، والتعويضات والمكافآت وجودة الخدمة البنكية؛
  - توجد كذلك علاقة ارتباط متوسطة نوعا ما إلى ضعيفة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة البنكية الأمر الذي يستدعي الوقوف أكثر على أهمية العنصر البشري وتهئية المناخ التنظيمي المساعد على إبراز مهاراته وقدراته؛
  - تفتقر البنوك محل الدراسة بصفة عامة إلى نظام تحفيزي فعال يساعدها على تقديم الأفضل وبذل المزيد من الموظفين طرح البديل والأفكار الابتكارية وهذا تبعا لما صرح به معظم الموظفين.
- اقتراحات الدراسة: طبقا لي ما توصلت إليه الدراسة نستشف بعض الاقتراحات التالية:
- تجسيد مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، ومبدأ تكافؤ الفرص بين الأفراد؛
  - العمل على إبرام اتفاقيات وشراكات مع البنوك الأجنبية لتبادل ونشر الخبرات من جهة، ومع المعاهد والجامعات خاصة مع التخصصات التقنية في ظل غياب كلي لهذه الأنواع من الأعمال من جهة أخرى؛
  - تكريس المداخل الحديثة لإدارة الجودة الشاملة مما يضمن تقديم خدمات ذات جودة وبالتالي كسب عملاء مرتقبين والحفاظ على العملاء الحاليين؛



- إعطاء فرص أكثر للموظفين من أجل المشاركة والمساهمة في تصميم البرامج التدريبية وابداء آراءهم، وتفويض المسؤوليات توازياً مع الرقابة غير مباشرة؛
- تفعيل نظام الحوافز الذي من شأنه ضمان الحقوق خاصة لذوي الأفكار الإبداعية التي من شأنها تحقيق الأفضل؛
- محاولة التواصل، الاتصال والتركيز أكثر على العملاء لأنهم يعتبرون من أهم مصادر المعرفة (المعرفة من الزبون) وبالتالي استقطاب أفكار جديدة منهم يمكن تجسيدها على أرض الواقع وبالتالي الحصول على أرباح؛
- الحرص على تحديث المعدات والأجهزة على مستوى البنوك المدروسة بصفة خاصة وبالبنوك الوطنية بصفة عامة، وتوفير نظام معلوماتي يربط بين البنك والعميل، بالإضافة إلى فهم العملاء وجعلهم على دراية تامة بالخدمات المقدمة؛
- العمل على التحين الدوري ورقمنة القطاع البنكي خاصة منها البنوك العمومية، بالإضافة إلى أتمتة وعصرنة مكاتبها.

#### قائمة المصادر والمراجع

- Barish, A.(2005). The quality of banking services as an entrance to increase the competituveness of banks. North African economics journal.
- Ali babeker AL-Tahr, O.& Bin abdullah , N. (2. 12, 2019). The inpact oh the quality oh banking services on customer satistaction. The Arab journal of scientific publishing.
- Bozorin, f. (2017). The impact of human resource management practices in building the competitive advantage of Algerian medium-sized enterprises - afield study in some institutions in the state of Setif.
- Alsafadi, y., & Altahat , F. (2021). Humain resource management practices and employee performance: The role of job satisfaction. journal of asian finance, economics and business.
- Assoiate, R. (2019). service quality in banking. journal of engineering sciences..
- Comeua-vallée, M. (2009, 08). La formalisation des pratiques de gestion des ressources humaines dans les entrprises d'connie social: une menace aux valeurs du secteur? mémoire présenté comme exigence partielle de la maitrise en administration des affaires, service des bibliothèques, université du québec à montréal, canada.
- Duguay, D. (2006, Décembre). Pratiques de gestion des ressources humaines organization du travail et mobilisation des employés: le role de la justice, du soutien et de la conflancr. Thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en psychologie, service des bibliothèques, universté du québec à montréal, Canada.
- O'riordan, J. (2017). The practice of human resource management; IPA Foras riakachain, Ireland.

- Le flanchec, A., & Mullenbach, s. A. (2017, 2). pratiques de gestion des ressources humaines et stratégies d'innovation en france: les apports de l'énquete reponce 2011, Industrielles relations.
- Lmshate, k. (2015, 06 26). le role du facteur cultrel dans la qualité de service dans le secteur bancaire libyen. thèse pour obtenir le grade de docteur, sciences de gestion, école doctorale des sciences économiques, juridiques, politiques et gestion, france.
- Moreno , m. (2008, 01). unite d'enseignement-gestion des ressources humaines -GRH. Consulté le 02 03, 2022, sur <https://www.academia.edu>
- Osibanjo, O., & Adenjii, A. (2012). Human resource management: theory & pratice. (f. edition, Éd.) nigeria: pumark nigeria limited.
- Prud' homme , B. (2004, 04). étude de la satisfaction de la clientèle de la station écotouristique duchesnay. mémoire présenté à l'université du québec à trois-rivieres comme exigence partielle de la maitrise en loisir, culture, tourisme, étude de la satisfaction la clientèle de la station écotouristique duchesnay, canada.
- Sata , M. (2012, Desember). Bank service quality costomer satisfaction and loyalty in ethiopian banking sector. journal of business administration management sciences research.
- Zgoulli , S., Swahli , A., & Tahhri, N. (2016, 12). Les practices de gestion des ressources humain en faleur du développement l'employabilité. revue -management et avrnir.